

APRENDIZAJE EN ORGANIZACIONES CAMBIANTES

Learning in changing organizations

RESUMEN

El trabajo presenta un modelo que busca servir como punto de partida para afrontar el aprendizaje a través de la evolución organizacional. En dicho modelo, se esbozan una serie de elementos, objetivos y procesos que mostrados en cada fase del ciclo de vida organizacional, permiten identificar los roles y estrategias para los involucrados en el proceso de aprendizaje.

PALABRAS CLAVES: Aprendizaje, Evolución, Modelo, Organización Cambiante

ABSTRACT

This paper presents a model that it looks for to serve like departure point to confront the learning through the organizational evolution. In this model, a series of elements, objectives and processes are outlined that shown in each phase of the organizational service life, allow to identify the rolls and strategies for the involved ones in the learning process.

KEYWORDS: *Changing Organization, Evolution, Learning, Model*

1 INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones modernas se enfrentan con empresas que cuentan con altos niveles de competitividad, lo que les exige someterse a gestionar continuamente cambios.

Es por lo anterior, que requieren contar con personas comprometidas que les permitan alcanzar los resultados planificados con eficiencia y rentabilidad.

El modelo de aprendizaje propuesto parte de identificar las características de la empresa cambiante, en la que se desataca una gran injerencia, participación y compromiso del talento humano que la conforma.

Una vez definidas estas características y definidas las fases de la empresa se describe el aprendizaje, los objetivos, elementos y sus procesos, de tal manera que se logra diseñar para cada fase de la empresa una propuesta de intervención para gestionar el aprendizaje.

La aplicación del modelo permitirá que la organización cambiante, ejecute acciones, técnicas y herramientas que potencien las personas de la organización.

2 ORGANIZACIÓN CAMBIANTE

Como se menciona en [2] una organización cambiante es “un conjunto de personas organizadas alrededor de equipos de trabajo interconectadas con propósitos claros, definidos y bien delimitados que permitan lograr resultados por medio del mejoramiento continuo en su capacidad de visualizar y crear un futuro que tenga

SANDRA ESTRADA MEJÍA

Ingeniera de Sistemas, Ph.D.
Profesor Titular
Universidad Tecnológica de Pereira
sestrada@utp.edu.co

LUZ STELLA RESTREPO DE OCAMPO

Ingeniera Industrial, M.Sc.
Profesor Asociada
Universidad Tecnológica de Pereira
luzrestrepo@utp.edu.co

Miembros del Grupo Investigación:
Desarrollo Humano y Organizacional
Facultad de Ingeniería Industrial
Universidad Tecnológica de Pereira

significado para la empresa, sus empleados y la sociedad”.

2.1 Características

Las organizaciones cambiantes se caracterizan, como se muestra en [4], por tener:

- **“Comunicación efectiva:** se da a través del debate y el dialogo, es multidireccional, amplia y abierta, ya que las personas están empoderadas en la organización.
- **Decisión concertada:** la toma de decisiones se da en forma conjunta y autónoma, el equipo utiliza técnicas participativas de consenso para decidir.
- **Liderazgo organizacional:** los líderes inspiran, buscan trascender con poco protagonismo en el desarrollo del sistema. Subraya la importancia de la polivalencia y el respeto por la diferencia.
- **Visión futurista:** se hace hincapié en la gestión y desarrollo de la cultura organizacional, se da preponderancia a la prevención y predicción. Gestiona el cambio.
- **Resultados sinérgicos:** con beneficio a largo plazo”.

Igualmente este tipo de organizaciones está enmarcada en el ciclo de vida, el cual puede ubicarse en fases de acuerdo a su evolución empresarial, como se muestra a continuación.

2.2 Fases

En la actualidad, las organizaciones propenden por la sostenibilidad, para lo cual en [2] se definieron las siguientes etapas de evolución empresarial:

- **“Fase de Renovación:** Identifica la necesidad de realizar cambios fundamentales para operar en un mercado nuevo y cada vez más cambiante, donde es importante la creatividad y tenacidad de la coalición directiva para enfrentarlos.
- **Fase de Estructuración:** Organiza grupos con poder suficiente para encabezar los esfuerzos de cambio, quienes conscientes y convencidos trabajen como integrantes del sistema.
- **Fase de Creación Futurista:** Visiona la organización a corto, mediano y largo plazo con el empoderamiento y motivación de los integrantes.
- **Fase de Reinención:** Mejora o implementa y estandariza procesos y procedimientos conjuntamente con los involucrados, proporcionando coherencia y consolidación como miembros activos de una nueva cultura organizacional.
- **Fase de Conservación:** Mantiene los cambios y la disposición consciente de las personas a sostener y mejorar continuamente los propuestos, con relación al entorno en el que operan”.

Para que estas organizaciones evolucionen y pueda trascender debe manejar un proceso de aprendizaje adecuado para cada una de fases.

3 APRENDIZAJE

De acuerdo a [3] el aprendizaje es “un proceso por el cual cada sujeto incorpora contenidos de información, desarrolla estrategias cognitivas o adquiere actitudes y aptitudes para su desenvolvimiento en la vida”. Para lo cual se requiere de una capacidad en el ser humano que le permita alcanzar una mayor competencia en la solución de situaciones a medida que resuelve más y más.

Las autoras se unen a Schmeck (1988) cuando refleja que el aprendizaje se puede definir desde tres perspectivas:

- **Experiencial:** referido a los ajustes individuales que se generan ante la realidad estos ajustes dependen de los aprendizajes previos.
- **Conductual:** encaminado a la observación de cambios generados por los diferentes estímulos que recibe la persona.
- **Neurológica:** visto desde el proceso de transformación o cambio en el sistema nervioso producto de una acción o actividad realizada.

El proceso de aprendizaje requiere del uso efectivo de la memorización para incrementar el conocimiento de manera que se puedan realizar generalización o particularización de los significados de acuerdo a la realidad. De esta manera el aprendizaje debe coadyuvar a orientar la organización hacia la visión propuesta, para lo cual se han estipulado unos objetivos que se muestran a continuación.

3.1 Objetivos

El aprendizaje tiene como objetivos primordiales los siguientes:

- **Establecer metas comunes:** permite obtener resultados que son benéficos para sí mismo y para la organización.
- **Generar motivación:** se busca maximizar el aprendizaje individual pero al mismo tiempo el organizacional.
- **Facilitar el crecimiento:** donde se deben utilizar las capacidades y esfuerzos individuales hasta que la organización haya alcanzado el resultado con éxito.
- **Fortalecer el riesgo:** necesarios para emprender, se debe enfrentar un fracaso no como limitación personal sino como oportunidad de mejora y crecimiento en el desarrollo del quehacer profesional.
- **Evaluar el rendimiento:** para aportar en el saber hacer del individuo así como en el saber convivir del mismo.

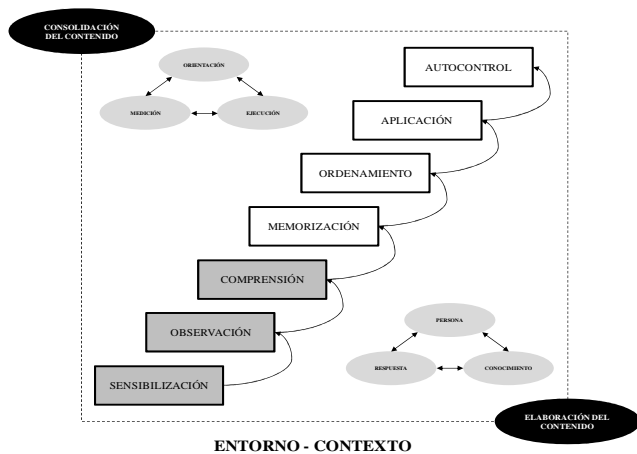
Estos objetivos se cumplen en la medida en que en un proceso de aprendizaje se interrelacionen los siguientes elementos.

3.2 Elementos

En la figura 1, se muestran los elementos necesarios para el proceso de aprendizaje. Son ellos:

- **Sensibilización:** es un conjunto de acciones cuyo objetivo es influir sobre los conceptos o percepciones de las personas para provocar un cambio de actitud.
- **Observación:** es una actividad que tiene por instrumento principal los sentidos del hombre, que le permite detectar y asimilar información de un hecho.
- **Comprensión:** es un producto de la razón que genera explicaciones, relaciones, analogías sobre un tema.
- **Memorización:** es el proceso encaminado a registrar en la memoria un nuevo contenido mediante la agrupación de datos que conforman la información a almacenar.

Figura 1 Proceso de Aprendizaje



- **Ordenamiento:** es colocar información en la memoria de una manera especial que permita clasificar y recuperar fácilmente percepciones y recuerdos.
- **Aplicación:** es la acción de usar el conocimiento almacenado en situaciones semejantes.
- **Autocontrol:** es la capacidad que le permite al ser humano controlar su comportamiento y emociones.
- **Entorno o contexto:** Ambiente en el cual se produce el aprendizaje puede ser situacional (espacio y tiempo), sociohistórico (época), sociocultural (valores y creencias) o educacional (desarrollo del hombre).

3.3 Procesos

El proceso de aprendizaje aparte de los objetivos primordiales, tiene en forma implícita dos procesos presentadas por Campistrous y Rizo (1998). Ellas son:

- **Elaboración de contenido:** Primer proceso del aprendizaje, donde se realiza la sensibilización, observación y comprensión del conocimiento. En este proceso, se lleva a cabo la interrelación de tres elementos: persona, conocimiento y respuesta. Los cuales se encuentran interrelacionados entre sí para facilitar el proceso de recordación posterior.
 - Persona: es un ser racional y consciente de sí mismo, que está dispuesto a aprender un conocimiento nuevo.
 - Conocimiento: son los contenidos que han sido descubiertos y/o conocidos por la humanidad. Los cuales se pueden conseguir por la percepción, observación, experiencia o estudio.

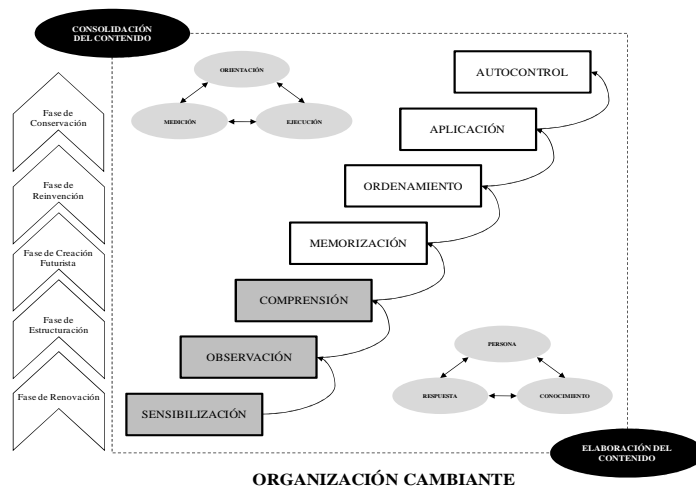
- Respuesta: acción, basada en el conocimiento, con que alguien corresponde a un estímulo.

- **Consolidación de contenido:** caracterizado por la realización de la memorización, ordenamiento, aplicación y autocontrol del conocimiento. Para realizarse de manera óptima, se debe llevar a cabo la trilogía orientación, ejecución y medición.
 - Orientación: es la forma en que se determina las necesidades de aprendizaje en la organización.
 - Ejecución: llevar a la práctica los conocimientos adquiridos que permitan fortalecer el quehacer organizacional.
 - Medición: es obtener los datos de las variables involucradas en el aprendizaje.

4 MODELO DE APLICACIÓN

La propuesta de modelo de aprendizaje (figura 2) identifica los elementos y procesos del aprendizaje (numerales 3.2 y 3.3) y su importancia en la fase (numeral 2.2) en la cual está la organización.

Figura 2 Modelo de Aprendizaje



4.1 Fase de renovación

Objetivo: Generar y promover ideas nuevas, facilitando la estructuración con los conocimientos previos de los demás.

En esta fase el establecer metas comunes cumple el papel principal. El aprendiz debe:

1. Conocer las políticas y directrices de la organización

2. Determinar los comportamientos, actitudes y competencias necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales
3. Identificar las exigencias de aprendizaje
4. Percibir cuidadosamente los procesos en los cuales está involucrado
5. Afianzar el desempeño

Tener en cuenta:

- a. El aprendiz se sensibiliza con el cambio que debe darse.
- b. Los sentidos más utilizados en esta fase son la vista, el oído y el tacto.
- c. El sentimiento está relacionado con las experiencias previas

Estrategias:

- Comprensión de la situación actual
- Establecimiento de relación entre la capacidad de sentir con las experiencias previas
- Comprensión de la necesidad de nueva información o conocimiento

4.2 Fase de estructuración**Objetivo:**

Romper paradigmas para establecer nuevas condiciones y supuestos que traerán consigo retos y oportunidades.

En esta fase se genera motivación, por lo tanto el aprendiz debe:

1. Disponer de atención por parte de los líderes
2. Generar un clima de confianza y aprendizaje
3. Tener la oportunidad de guiar proyectos o iniciativas relevantes
4. Identificar el aprendizaje eficaz para la vida
5. Reconocer la importancia que tienen el conocimiento para la organización

Tener en cuenta:

- a. El aprendiz observa la situación actual
- b. El conocimiento como agente de intervención situacional

- c. El proceso inicia en forma individual pero puede compartirse con otros colaboradores de la organización

Estrategias:

- Búsqueda de la novedad y de los retos
- Generación de escenarios ideales utilizando las capacidades personales, la exploración y el conocimiento previo
- Identificación de los posibles conocimientos requeridos

4.3 Fase de creación futurista**Objetivo:**

Encontrar alternativas válidas y factibles que sean coherentes con la respuesta moral de la empresa a sus responsabilidades concretas.

El facilitar el crecimiento es vital en esta fase, por eso el aprendiz debe tener claro los referentes a manejar. Él debe:

1. Encontrar y recibir los conocimientos necesarios
2. Satisfacer las necesidades intelectuales personales y grupales
3. Lograr aprehender la información
4. Alinear conocimientos nuevos con situaciones presentadas
5. Diseñar el proceso de autorregulación del aprendizaje

Tener en cuenta:

- a. Los aprendizajes previos se deben reflejar en la construcción del nuevo conocimiento.
- b. La transmisión de conocimientos puede darse en forma personal, con recursos audiovisuales, utilizando e-learning,, entre otros.
- c. El aprendizaje se puede obtener por lectura, instrucción, entrenamiento, estudio de casos, juegos, simulaciones, entre otros.

Estrategias:

- Creación de un puente entre los conocimientos y las experiencias previas
- Recepción de datos y creación de información
- Generación de significados personales desde la integración de conceptos, habilidades y razonamientos

- Reproducción del conocimiento de manera segura y fácil

4.4 Fase de reinversión

Objetivo:

Abrir espacios para el autoaprendizaje como factor de mejoramiento continuo individual y grupal.

El fortalecer el riesgo afianza el resultado de esta fase, para lo cual el aprendiz debe:

1. Abrir espacios para la aplicación del conocimiento
2. Ejercitar los conocimientos, habilidades y destrezas
3. Buscar el beneficio de la gente y de la organización
4. Incrementar la eficiencia
5. Respalidar un futuro amplio

Tener en cuenta:

- a. Los conocimientos adquiridos son relacionados con los previos
- b. El proceso de construcción y transformación del conocimiento debe estar relacionado con el ordenamiento y aplicación del mismo
- c. Debe existir un mediatizador en la generación del conocimiento y desarrollo de habilidades individuales y organizacionales

Estrategias:

- Desarrollo de independencia cognoscitiva
- Aplicación de forma activa y útil de los conocimientos y actitudes que se poseen
- Promover la participación colaborativa de los miembros de la organización

4.5 Fase de conservación

Objetivo:

Vaciar completamente la mente y hace un lugar para las nuevas ideas y conocimientos.

Esta fase se encamina a evaluar el rendimiento donde el aprendiz debe:

1. Desaprender y aprender
2. Generar evaluación y retroalimentación objetiva
3. Facilitar acuerdos de cambio
4. Alinear la conducta con las necesidades y prioridades de la organización
5. Participar activamente en la visión organizacional

Tener en cuenta:

- a. La comprensión y realización de las tareas profesionales cognoscitivas deben ser llevadas a cabo con iniciativa y sin ayuda de nadie.
- b. El conocimiento debe facilitar el encontrar las vías de solución y debe permitir la valoración crítica de los logros obtenidos.

Estrategias:

- Elección del sentimiento y la acción en cada situación
- Selección de la respuesta efectiva para el entorno socioafectivo que rodea la situación
- Determinación del aprendizaje en términos del mejoramiento de la calidad de vida futura

La tabla 1 muestra la consolidación del modelo propuesto.

Tabla 1 Consolidación del Modelo de Aplicación

FASE	DEFINICIÓN	OBJETIVO	ACCIONES	TENER EN CUENTA	ESTRATEGIAS
Renovación	Identifica la necesidad de realizar cambios fundamentales para operar en un mercado nuevo y cada vez más cambiante, donde es importante la creatividad y tenacidad de la coalición directiva para enfrentarlos	<u>Establecer metas comunes:</u> permite obtener resultados que son benéficos para sí mismo y para la organización.	El aprendiz debe: 1. Conocer las políticas y directrices de la organización 2. Determinar los comportamientos, actitudes y competencias necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales 3. Identificar las exigencias de aprendizaje 4. Percibir cuidadosamente los procesos en los cuales está involucrado 5. Afianzar el desempeño	a. El aprendiz se sensibiliza con el cambio que debe darse. b. Los sentidos más utilizados en esta fase son la vista, el oído y el tacto. c. El sentimiento está relacionado con las experiencias previas	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de la situación actual • Establecimiento de relación entre la capacidad de sentir con las experiencias previas • Comprensión de la necesidad de nueva información o conocimiento
Estructuración	Organiza grupos con poder suficiente para encabezar los esfuerzos de cambio,	<u>Generar motivación:</u> se busca maximizar el aprendizaje individual pero al mismo tiempo el organizacional.	El aprendiz debe: 1. Disponer de atención por parte de los líderes 2. Generar un clima de	a. El aprendiz observa la situación actual b. El conocimiento como agente de intervención situacional	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de la novedad y de los retos • Generación de escenarios ideales

FASE	DEFINICIÓN	OBJETIVO	ACCIONES	TENER EN CUENTA	ESTRATEGIAS
	quienes conscientes y convencidos trabajen como integrantes del sistema		confianza y aprendizaje 3. Tener la oportunidad de guiar proyectos o iniciativas relevantes 4. Identificar el aprendizaje eficaz para la vida 5. Reconocer la importancia que tienen el conocimiento para la organización	c. El proceso inicia en forma individual pero puede compartirse con otros colaboradores de la organización	utilizando las capacidades personales, la exploración y el conocimiento previo • Identificación de los posibles conocimientos requeridos
Creación Futurista	Visiona la organización a corto, mediano y largo plazo con el empoderamiento y motivación de los integrantes	<u>Facilitar el crecimiento:</u> donde se deben utilizar las capacidades y esfuerzos individuales hasta que la organización haya alcanzado el resultado con éxito.	El aprendiz debe: 1. Encontrar y recibir los conocimientos necesarios 2. Satisfacer las necesidades intelectuales personales y grupales 3. Lograr aprehender la información 4. Alinear conocimientos nuevos con situaciones presentadas 5. Diseñar el proceso de autorregulación del aprendizaje	a. Los aprendizajes previos se deben reflejar en la construcción del nuevo conocimiento. b. La transmisión de conocimientos puede darse en forma personal, con recursos audiovisuales, utilizando e-learning, entre otros. c. El aprendizaje se puede obtener por lectura, instrucción, entrenamiento, estudio de casos, juegos, simulaciones, entre otros.	• Creación de un puente entre los conocimientos y las experiencias previas • Recepción de datos y creación de información • Generación de significados personales desde la integración de conceptos, habilidades y razonamientos • Reproducción del conocimiento de manera segura y fácil
Reinvención	Mejora o implementa y estandariza procesos y procedimientos conjuntamente con los involucrados, proporcionando coherencia y consolidación como miembros activos de una nueva cultura organizacional	<u>Fortalecer el riesgo:</u> necesarios para emprender, se debe enfrentar un fracaso no como limitación personal sino como oportunidad de mejora y crecimiento en el desarrollo del quehacer profesional.	El aprendiz debe: 1. Abrir espacios para la aplicación del conocimiento 2. Ejercitar los conocimientos, habilidades y destrezas 3. Buscar el beneficio de la gente y de la organización 4. Incrementar la eficiencia 5. Respalda un futuro amplio	a. Los conocimientos adquiridos son relacionados con los previos b. El proceso de construcción y transformación del conocimiento debe estar relacionado con el ordenamiento y aplicación del mismo c. Debe existir un mediatizador en la generación del conocimiento y desarrollo de habilidades individuales y organizacionales	• Desarrollo de independencia cognoscitiva • Aplicación de forma activa y útil de los conocimientos y actitudes que se poseen • Promover la participación colaborativa de los miembros de la organización
Conservación	Mantiene los cambios y la disposición consciente de las personas a sostener y mejorar continuamente los propuestos, con relación al entorno en el que operan	<u>Evaluar el rendimiento:</u> para aportar en el saber hacer del individuo así como en el saber convivir del mismo.	El aprendiz debe: 1. Desaprender y aprender 2. Generar evaluación y retroalimentación objetiva 3. Facilitar acuerdos de cambio 4. Alinear la conducta con las necesidades y prioridades de la organización 5. Participar activamente en la visión organizacional	a. La comprensión y realización de las tareas profesionales cognoscitivas deben ser llevadas a cabo con iniciativa y sin ayuda de nadie. b. El conocimiento debe facilitar el encontrar las vías de solución y debe permitir la valoración crítica de los logros obtenidos.	• Elección del sentimiento y la acción en cada situación • Selección de la respuesta efectiva para el entorno socioafectivo que rodea la situación • Determinación del aprendizaje en términos del mejoramiento de la calidad de vida futura

5 CONCLUSIONES

- Una organización cambiante para poder permanecer en el mercado necesita producir bienes y servicios de calidad. Solamente lo logrará con personas creativas e innovadoras que le den valor agregado a su quehacer organizacional.
- El modelo presentado permitirá que la organización cambiante desarrolle estrategias para incentivar, motivar, desarrollar y potenciar su personal.
- Es importante detectar el estado de madurez de la empresa y del equipo con el fin de identificar las necesidades de aprendizaje y como intervenirlas sin generar rechazo o desmotivación de las personas.
- El aprendizaje dentro de la empresa, logra generar niveles importantes de autoestima, realización personal, compromiso y sentido de pertenencia con la institución.

6 BIBLIOGRAFÍA

- [1] CAMPISTROUS P., L. y RIZO, C. Indicadores e investigación educativa. Ciudad de la Habana, Cuba. 1998
- [2] ESTRADA M., S. y RESTREPO DE O., L. S. Modelo de liderazgo para dirigentes organizacionales comprometidos con el cambio. Encuentro internacional en administración, ASCOLFA, Santiago de Cali, Colombia. 2007
- [3] PEREZ, R. Diseño Curricular. Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana, Cuba. 2006
- [4] RESTREPO DE O., L. S. y otras. Los seres humanos en la transformación organizacional. Revista scientia et technica, año XIII, No. 42, Agosto de 2009.
- [5] SCHMECK, R. Individual Differences and Learning Strategies in Learning & Study Strategies Issues in Assessment, Instruction & Evaluation, New York, Academic Press. 1988